

مادة: السلوك التنظيمي

لطلبة الصف الثالث - إدارة الاعمال / دوام المسائي

السنة الدراسية 2022 . 2023

محتويات المنهج

- الفصل السابع - الدوافع والحوافز .
- الفصل الثامن - الادراك والتعلم .
- الفصل التاسع - ديناميكية المجموعات .
- الفصل العاشر - القيادة والقوة .
- الفصل الحادي عشر - الثقافة التنظيمية .
- الفصل الثاني عشر - الصراع التنظيمي .
- الفصل الثالث عشر - . الابداع التنظيمي.
- الفصل الرابع عشر - التغيير و التطوير التنظيمي.

الفصل السابع: الدوافع والحوافز:

تمثل الدوافع العوامل الداخلية لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد نوعية ذلك السلوك. بينما الحوافز تعتبر مؤثرات خارجية مادية كانت أم معنوية تقرر الإدارية منحها لمنسوبيها نظير القيام بعمل متميز أو لحفزهم لتحسين الأداء. كون الدوافع عبارة عن عوامل داخلية لدى الفرد لذا يصعب ملاحظتها. وأصبح من العضلات التي تواجه بعض المهتمين من المديرين والقادة كيف يمكن التعامل مع هذه العوامل لتوجيه طاقات العاملين ودفعهم للعمل بفعالية لتحقيق أهداف التنظيم

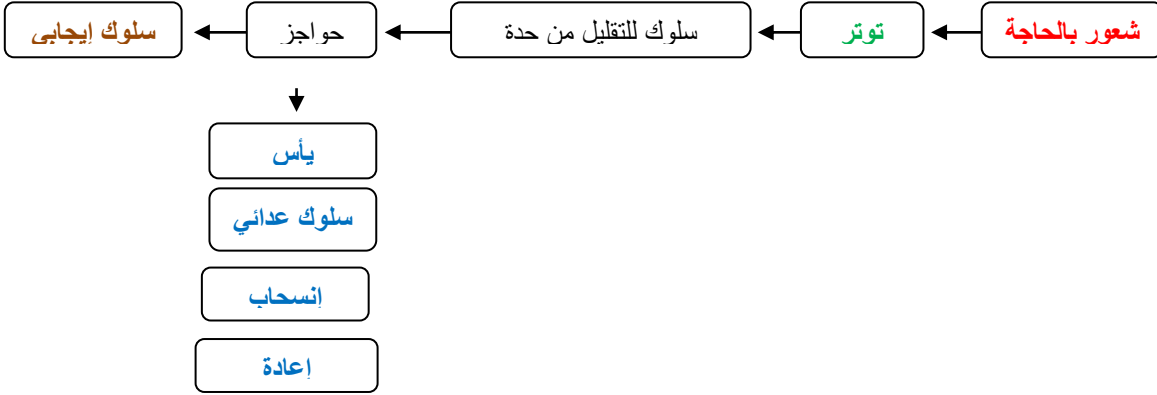
نظريات الدوافع ما هي إلا محاولات لتفسير القوى التي تؤثر في سلوك الأفراد وقد ساهمت إلى حد ما في فهم السلوك التنظيمي. المهتمون بهذا الحقل لابد أن يكونوا على دراية بأهم مبادئ هذه النظريات لفهم واستيعاب أسباب ودوافع السلوكيات المختلفة. المسئولون في الأجهزة الإدارية أيضاً من الممكن أن يستخدموا هذه الأفكار للتعامل بفعالية أكثر مع مرؤوسيههم وزملائهم وقادتهم علماً بأن معظم هذه الأجهزة تفتقر إلى وجود نظام فعال لدفع وتوجيه سلوك منسوبيها.

هناك منهجان لدراسة موضوع الدوافع المنهج الأول أسس مؤيدوه نظرياتهم على افتراض أن الفرد عبارة عن كائن ذو تفكير محدد. لذا سلوكه وتصرفاته تعتبر ردود فعل للبواعث البيئية بدون أي تفكير جوهري من جانبه هو. لذلك من الممكن السيطرة على سلوك الفرد من خلال التحكم في بواعث هذا السلوك. ويمثل هذا المنهج النظرية العلمية للإدارة. بينما **بني المنهج الثاني** على افتراض أن البشر عبارة عن كائنات مفكرة لها أهداف ومشاعر ومقدرة على التعلم والنمو. في إطار هذا المنهج هناك مجموعة من نظريات الدوافع التي جلبت اهتمام الأكاديميين والإداريين على حد سواء. في هذا الفصل سنستعرض أهم هذه النظريات ضمن المنهجين وإمكانية الاستفادة منها عملياً.

مفهوم الدوافع والحوافز:

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. **هذه الحاجة** تولد عند الشخص نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص. فالحاجة إلى الطعام مثلاً تحدث توتراً لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى من فسيولوجية وسيكولوجية وإثبات وجود... الخ. **مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات** سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابياً أو يمنع من القيام بسلوك سلبي.

أحياناً الشخص قد يصادف موقفاً معيناً أفراداً معينين أو أحداثاً معينة تمثل عوائق في سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه مما يوجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس ردود فعل قد تكون سلبية بالقيام مثلاً بالاعتداء على الأشخاص الآخرين والممتلكات. على النقيض من ذلك قد يصادف الشخص أفراداً أو أحداثاً معينة تسهل مهمته وتساعد في إشباع حاجاته فيكون لدى الشخص اتجاه إيجابي تجاه هؤلاء الأشخاص أو هذه المواقف .



الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف

قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد لذلك **وصفت مفاهيم ونظريات الحوافز** بعدم المعرفة الداخلية للحاجات **بينما بني مفهوم الدوافع على** افتراض أن الفرد يعرف يقيناً نوع الحاجة التي أوجدت عنده التوتر فأطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة

أنواع الحوافز:

هناك عدة أساليب لحفز الفرد والتأثير إيجابياً على أدائه منها:

1. الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي ويطلق عليها **الحوافز الفردية** وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد
2. الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين (**حوافز جماعية**)
3. **الحوافز المادية** وتتمثل في العلاوة والترفيه إلى مستوى إداري أعلى وتخصيص جزء من الأرباح للعاملين وتحسين ظروف العمل... الخ

4. **الحوافز المعنوية** ويؤثر مثل هذا النوع من الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابياً. مثلاً على ذلك زيادة مسؤوليات العمل وإسناد مهام جديدة للموظف وإتباع نمط قيادي يقوم على أساس المشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين وشهادات تقدير وأوسمة وكلمة شكر وإطراء... الخ

التطور الفكري لمفهوم الدوافع:

1- نظرية سلم الحاجات:

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة وبناء على هذه النظرية تعمل على توجيه سلوكه **هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً** تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية والحاجة التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة معقولة في هذه الحالة لا بد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة ما قد يختلف من شخص لآخر وقد يكون من وقت لآخر أيضاً لدى نفس الشخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو حدثت متغيرات جديدة .

1. **الاحتياجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الاحتياجات اللازمة لبقاء العنصر البشري والتي تساعد الأعضاء على القيام بمهامها كالحاجة إلى الغذاء والشراب والنوم... الخ
2. **الحاجة إلى الأمن:** وهي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن حماية الفرد ضد الأخطار سواء الأخطار التي تهدد حياة الفرد أو الجانب النفسي لديه .
3. **الحاجة إلى الاجتماع:** الإنسان اجتماعي بطبعه ولدى كل فرد حاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الغير من بني جنسه إلى الحب والقبول من الغير والعضوية في جماعات مختلفة .
4. **الحاجة إلى الاعتراف:** حاجة الفرد للشعور بأهميته لدى الغير وبمكانته مقارنة بأقرانه بالإضافة إلى استقلاليتها عن من سواه .
5. **تحقيق الذات:** حاجة الفرد لتحقيق أعلى وأغلى أهدافه في هذه الحياة .

2- نظرية العاملين:

تعتبر نظرية هرزبرج نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع. فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجعل الفرد غير راضي عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابياً على رضا الموظف. كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف انعدامها يسبب له عدم الرضا. بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة 200 مهندس ومحاسب وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم. بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل.

المجموعة الأولى: العوامل التي وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف وسميت **بالعوامل الدافعة**

المجموعة الثانية: العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت هذه العوامل وسميت **بالعوامل الوقائية**

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الإنجاز	- السياسات وطرق العمل
- الاعتراف	- الإشراف
- التقدم الوظيفي	- العلاقات الشخصية
- طبيعة العمل	- الراتب
- النمو الوظيفي	- الأمن الوظيفي
- زيادة المسؤوليات	- ظروف العمل
	- العلاوات
	- المستوى الاجتماعي

بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل نجد أن المجموعة الأولى "العوامل الدافع" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل الوقائية" مرتبطة ببيئة العمل لذلك اعتقد هرزبرج أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدرهما مختلفان

3- نظرية الإنجاز:

يرى **ماكلياند** أن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية توجد بدرجات متفاوتة لدى الأفراد لكن لدى كل فرد يكون إحدهما هو الأقوى والموجه لسلوك الفرد

1. الحاجة إلى الإنجاز:

رضا الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يكمن في تحقيق أهدافهم. من وجهة نظر ماكلياند هؤلاء الأشخاص:

أ. مستوياتهم الاقتصادية جيدة

ب. الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا ما قورن برغبتهم في الإنجاز

ت. يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم

ث. يضعون لأنفسهم أهدافاً ليست خيالية بل قابلة للتحقيق

ج. يحاولون هؤلاء الأشخاص دائماً تفادي المخاطر التي تكون على حساب العمل

ح. يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق كما يرغب مواجهة المشاكل

الطارئة لحلها فضلاً عن تركها للظروف

يرى **ماكلياند** أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد. لذا من

الممكن إحداث تغيير في الدول الأقل تقدماً بالتأكيد على أهمية وترغيب الأفراد في تلك المجتمعات في الإنجاز

يعتقد **ماكلياند** أن نظام التعليم في الدولة يعكس وجود أو عدم وجود الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز

2. الحاجة إلى القوة:

الشخص الذي لديه هذه الحاجة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين. الإنجاز

وتحقيق أهداف التنظيم أشياء ثانوية بالنسبة لهؤلاء الأفراد لكن وسائل تحقيق هذه الأهداف التي يستطيع

هؤلاء الأفراد من خلالها إبراز ما يتمتعون به من سيطرة ونفوذ تعتبر هي الأهم

3. الحاجة إلى الاجتماع:

الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل

مع الأصدقاء. لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصدقاء والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب

حتى ولو كان هذا الأخير لديه من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق على سابقه .

4- نظرية المساواة:

يرى **آدمز** وكما يتضح من اسم هذه النظرية أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه. فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم للمنظمة من خدمات ومجهود جسمي وفكري ووقت... الخ وبين ما يحصل عليه منها في شكل دخل مادي ومعنوي وترقيات وعلاوات... الخ. ف الشخص مدفوع لتحقيق العادلة بين ما يحصل عليه وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل.

فهناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها هذه النظرية:

1. الشخص الذي يشعر بعدم وجود العدالة .
 2. مجموعة المقارنة للتأكد من وجود العدالة أو انعدامها .
 3. المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدم للمنظمة من المستوى العلمي والخبرات والمهارات والمجهود الجسمي والفكري والوقت... الخ.
 4. المقابل أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص الترقية والتقدم الوظيفي والدخل المادي والنواحي المعنوية والمسؤوليات... الخ.
- طريقة دفع الأجر سواء على أساس الساعة أو بالقطعة وشعور الفرد بأن أجره أقل مما يستحق أو أكثر تمثل المتغيران اللذان يستخدمهما الشخص لتحقيق العدالة

المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة

شعور بأن الدخل أقل من الاستحقاق		شعور بأن الدخل أكثر من الاستحقاق	
السلوك المتوقع			
الأجر على	- زيادة الكمية	- تخفيض الكمية	
	أساس القطعة	- رفع الجودة	
	- خفض الجودة		
الأجر بالساعة	- الجودة والكمية ستنخفض	- رفع الجودة والكمية معاً	

بعض المآخذ على نظرية المساواة:

تعتبر نظرية العدل والمساواة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد.

إلا أن عليها بعض المآخذ ومنها:

1. هناك بعض العوامل قد يصعب تحديدها هل تعتبر مما يقدم الفرد للمنظمة أو مما يحصل عليه منها مثل المسؤولية .
2. كيفية اختيار أشخاص المقارنة ليست واضحة كيف يستطيع الفرد تحديد واجبات ومسؤوليات أعمال هؤلاء الأشخاص ومقارنتها بعمله.
3. التعميم على هذه النظرية يعتره بعض الصعوبة خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه لعمله ولعمل الآخرين والقيام بالمقارنة. فمع التسليم بوجود الفروق الفردية بين الأشخاص الشعور بانعدام العدالة والمساواة قد يدفع شخص لترك عمله بينما شخص آخر قد يكتفي باختيار فرد آخر أو مجموعة أخرى لعقد مقارنة جديدة .
4. تفترض هذه النظرية وجود نوع من العلاقة الطردية بين ما يقدم الشخص للمنظمة وما يحصل عليه. بمعنى أنه كلما ارتفع أدائه لابد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي وبالعكس. لكن في الواقع العملي قد تحتاج المنظمة لإعطاء حافز معين حتى مع ثبات الأداء عند نقطة ما. كما أن الموظف قد يزيد من أدائه أملاً في الحصول على مردود مادي لكن هذا لا يحدث. لذلك فالتنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة ليس من السهولة بمكان ما تفترض هذه النظرية.
5. أن معظم الدراسات التي تدعمها اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارون لغرض الدراسة ولم يجر مثل هذه الدراسات على أعضاء منظمات حقيقية .

5- نظرية التوقع:

يفترض **فكتر فروم** في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلاً. ف **الدافع الشخصي** للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء هل نتاج ذلك السلوك مرغوب فيه؟ هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه؟

فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية:

1. القيمة:

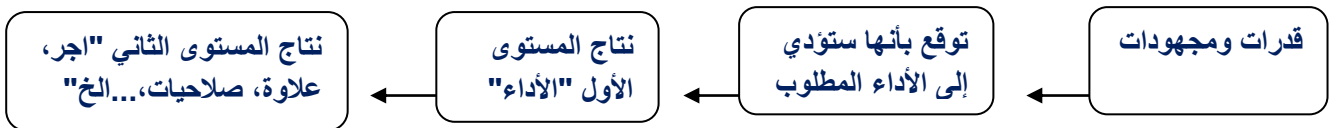
أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد. هذه الأشياء أسماها فروم نتاج **المستوى الثاني**. ف الزيادة في الأجر والعلاوة والحوافز المادية الأخرى والأمن الوظيفي قد تكون ذات قيمة إيجابية عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المنظمة والذين غالباً ما تكون دخولهم محدودة. المشاركة والتوسع في الصلاحيات والمسؤوليات وخطابات الشكر وغيرها من الحوافز المعنوية قد تكون ذات قيمة وتأثير إيجابي أكثر في سلوك القياديين والمستويات العليا في التنظيم. كما تختلف قيمة الأشياء من مستوى إداري لآخر فهي تختلف من شخص لآخر لاختلاف تكوينهم الشخصي إدراكهم وميولهم ورغباتهم وحاجاتهم... الخ من جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر لأن تقييم الأشياء في أي مجتمع تتأثر بمتغيرات أخرى كالعادات والتقاليد والدين والمبادئ... الخ وبالتالي تأثير هذه الأشياء كدوافع لسلوك الفرد

2. الوسيلة:

أي وجود علاقة إيجابية بين الأداء "نتاج المستوى الأول" ونتاج المستوى الثاني. بمعنى أن يشعر الفرد بأن أدائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها. فإذا كانت الترقية مثلاً ذات قيمة إيجابية لدى الشخص لكنه يشعر أن ارتفاع مستوى أدائه ما أسماه فروم المستوى الأول لن يؤدي إلى الترقية (نتاج المستوى الثاني). قد يكون لعلمه المسبق بعدم وجود وظائف شاغرة يمكن ترفيته على إحداها. انعدام هذه العلاقة بين المستويين الأول والثاني حال دون استخدام الترقية للتأثير إيجابياً على سلوك هذا الفرد. فلو كان هناك حافزاً آخر كالعلاوة مثلاً أقل قيمة لدى الفرد من الترقية لكنه يشعر أن هناك علاقة بين ارتفاع أدائه وحصوله على العلاوة فمن الممكن استخدامها للتأثير على سلوكه

3. التوقع:

أن يتوقع الفرد بأن لديه قدرات ومهارات وخبرات وقوة جسمانية وعقلية... الخ التي تمكنه من الأداء المطلوب "نتاج المستوى الأول" للحصول على ناتج المستوى الثاني



الفصل الثامن: الإدراك والتعلم:

أولاً: الإدراك:

إدراكنا لما يدور حولنا لا يعني أننا قد أدركنا الحقيقة بمعنى أن هناك فرق وتعارض بين إدراكنا وبين الحقيقة لأننا نميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي نود أن نراها مثال ذلك لو سألت طلاباً عن أحد الأساتذة فإنك تجد تفاوت في الإجابات فمنهم من يثني ومنهم من يذم وستجد إجابات تتفاوت من طالب لآخر مع أنهم يرون نفس الأستاذ تحت نفس الظروف المحيطة لكن إدراكهم لكفاءة ذلك الأستاذ تختلف من طالب لآخر إذا فنحن في الواقع لا نرى الحقيقة بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة ومن هنا كان هذا القول "إذا أنت لم تدرك الحقيقة فالحقيقة قائمة بدون إدراك"

مفهوم الإدراك:

يمكن أن يعرف الإدراك بأنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم " من الممكن أن ينظر الموظفون إلى منظماتهم على أنها مكان طيب للعمل وظروف العمل جيدة والمهام الوظيفية شيقة والإدارة تتسم بالمسؤولية في الواقع أنه من الصعب أن تجد مثل هذا الاتفاق وهذا هو الواقع المشاهد لأن هناك تفاوت في إدراك الناس

العوامل المؤثرة على الإدراك:

كيف يمكن لنا أن نفسر الفرق بين الواقع الحقيقي وبين إدراكنا؟ بمعنى ما هي العوامل التي تؤثر على تصوراتنا وإدراكنا أو ما هي العوامل التي تعمل على انحراف تصوراتنا عن الواقع.

1. الانتقائية:

لأن الإنسان لا يمكنه أن يفهم أو يتأثر بكل شيء يراه بل هو يستوعب بعض المؤثرات البراقة غير العادية التي من الممكن أن تثير انتباهه فالموظف الذي يوضع تحت المراقبة الوظيفية تحسب له كل تصرفاته في حين لا تحسب تصرفات الموظف العادي وذلك بسبب الانتقائية الموجهة للموظف الأول كذلك دلت الأبحاث أن نوعية التدريب أو الوظيفة أو خلفية الشخص يمكن أن تحد أو تضيق من إدراك الشخص ليرى الأحداث بصورة

انتقائية فقد دلت بعض الأبحاث أن رجال التحري والبوليس يستطيعون أن يروا صوراً من العنف والجريمة في حالات غامضة أو عادية لا يستطيع الشخص العادي رؤيتها .

2. الاهتمامات:

ليس بمستغرب أن يلاحظ المهندس المعماري أو المدني أي خلل في جسر أو بناء بطريقة أدق من الشخص العادي كذلك المشرف الذي نال العقوبة من رئيسته بسبب النسبة العالية من الغياب بين رؤوسين سوف يكون أكثر انتباهاً على موعد حضورهم من قبل والشخص الصائم أكثر ملاحظة للطعام وأنواعه من الشخص المفطر من هنا يظهر أن انتباهاً يمكن أن يتأثر باهتماماتنا .

3. الدوافع:

تعمل الاحتياجات غير المشبعة على إثارة الشخص وربما تؤثر على إدراكه لحقائق الأمور فعدم الأمن الوظيفي لدى الرئيس قد يجعله يفسر أي جهد من مساعديه في سبيل تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية كوسيلة لإزاحته من مركزه الوظيفي وأخذ الأضواء منه مما يجعله يفسر اجتهاد مساعديه بطريقة بعيدة عن الواقع وقد ينسب كل جهدهم له شخصياً ويمكن ملاحظة هذه الظاهرة بين الجامعيين وما يعرف بأصحاب الخبرة.

4. التوقعات:

يتأثر الإدراك أيضاً بالتوقعات والتي يمكن أن تؤثر في انحراف إدراكنا عن الواقع. فإذا كانت تصوراتنا أن رجال البوليس يتصفون بالغلظة أو الرياضيون يتسمون بالغباء أو الشباب عادة ما يكونوا متهورين فإن الانطباع والسلوك سيكون انعكاساً لتصوراتنا بغض النظر عن الفرق بين البشر وبغض النظر عن الصفات الشخصية والحقيقية والتي تختلف من شخص لآخر فلو كان شخص في أحد لجان المقابلة الشخصية يحمل تصورات سلبية عن الرياضيين فإنه سوف ينظر ويترجم أي قول أو حركة منهم بصورة بعيدة عن الواقع وذلك بسبب تأثير التوقعات التي يحملها لذلك إذا كان هناك توقع محدد فإن الفرد لا يرى إلا ما توقعه بغض النظر عما إذا كان يمثل الحقيقة أم لا.

5. الخبرة الماضية:

بجانب اهتماماتنا وتوقعاتنا التي تحدد وتضيق رؤيتنا للأشياء تعمل الخبرات الماضية على التأثير في إدراكنا فالأحداث أو الأشياء التي أصبحت أقل غرابة ولم تعد جديدة تصبح أقل إثارة لحواسنا واهتماماتنا

لذلك فنحن أكثر انتباهاً لآلة جديدة كذلك الشخص الغريب عن المجتمع مختلف في عاداته وتقاليده سوف يكون أكثر ملاحظة لهذه الفروق الثقافية من شخص يعيش فترة طويلة في ذلك المجتمع .

6. الثقافة:

تؤثر الخلفية الثقافية لأي فرد أو مجموعة على إدراكهم للأمور وقد تؤدي إلى تشويه وانحراف في رؤية الأمور على حقيقتها فعدد كبير من المكاتب والموظفين في غرفة صغيرة قد تبدوا أنها ظروف مريحة للعمل في ثقافة معينة لكنها ليست كذلك في ثقافة أخرى كذلك ما يعتبر عنفاً أو سلوكاً مشيناً في مدينة جدة قد لا يعتبر كذلك في مدينة نيويورك يعتبر الوقت مهماً في حياة الغرب لكنه ليس كذلك في الشرق فقد يأتي رجل أعمال غربي في رحلة عمل لكنه قد يضيق ذرعاً من الانتظار أو عدم الالتزام بالمواعيد فيعتقد أنها إهانة له أو عدم اكتراث ولا مبالاة من زميله رجل الأعمال الشرقي والواقع أنها البيئة الثقافية التي تجعل كل منهما يدرك الأمور من منظاره

7. أثر الهالة:

إن التأثير بالشعور الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية يعتبر من أحد العوامل التي تؤثر على مداركنا. فحينما نبني انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل اللباقة أو المظهر أو كونه اجتماعياً فهذا بتأثير الهالة ف في التنظيمات الإدارية يعتبر تأثير الهالة مهماً في معرفة سلوك الفرد خصوصاً عند الترقية أو تقييم الأداء لأنه في كثير من الحالات يعطى شخص أكثر مما يستحق نتيجة التأثير بصفة معينة مثل القدرة على التحدث أو الخطابة أو قدرته على إضحاك الآخرين مع إغفال جوانب أخرى مهمة كالالتزام أو قدرته على اتخاذ القرارات أو التخطيط لذلك فتأثير الهالة يعمل على انحراف مداركنا عن رؤية الحقيقة بصورتها الكاملة إذاً مما تقدم يظهر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك الفرد وجعله قريباً أو بعيداً عن الحقيقة وهذا ما يفسر الاختلافات حول رؤية الأمور من شخص لآخر مع أنهم يرون نفس الأحداث في المكان والزمان لكنها عوامل مثل الدوافع والاحتياجات والثقافة والتوقعات وكافة العوامل التي تم تحديدها تعمل على انحراف الإدراك

مراحل وخطوات التفكير



**أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات:**

إن اهتمامنا لا ينصب فقط على عوامل التأثير في الإدراك بل على أثر الإدراك على سلوك الفرد واتجاهاته أيضاً. فالأفراد يتصرفون وينتهجون سلوكاً معيناً ويحملون اتجاهات محددة. وهذا السلوك والاتجاهات لا تعكس بالضرورة واقع الحال في بيئة هؤلاء الأشخاص بل لما يعتقدون أنه الواقع. لأن الأفراد يتصرفون بناء على مفاهيمهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها.

من هنا كان لابد أن يكون إدراك الفرد عاملاً حاسماً في السلوك الإنساني في التنظيم وله تأثيره على الإنتاجية والغياب وترك العمل.

1- الإنتاجية:

تشير نتائج الأبحاث إلى أن إدراك الفرد وتصوره لظروف عمله سوف تؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها بغض النظر عن كون الوظيفة مناسبة أم لا. إن الراتب المرتفع وظوف العمل وحدها سوف لا تضمن إنتاجية جيدة لذلك حتى يمكن التحكم في الإنتاجية كان لابد من قياس رغبات لموظفين لعملهم

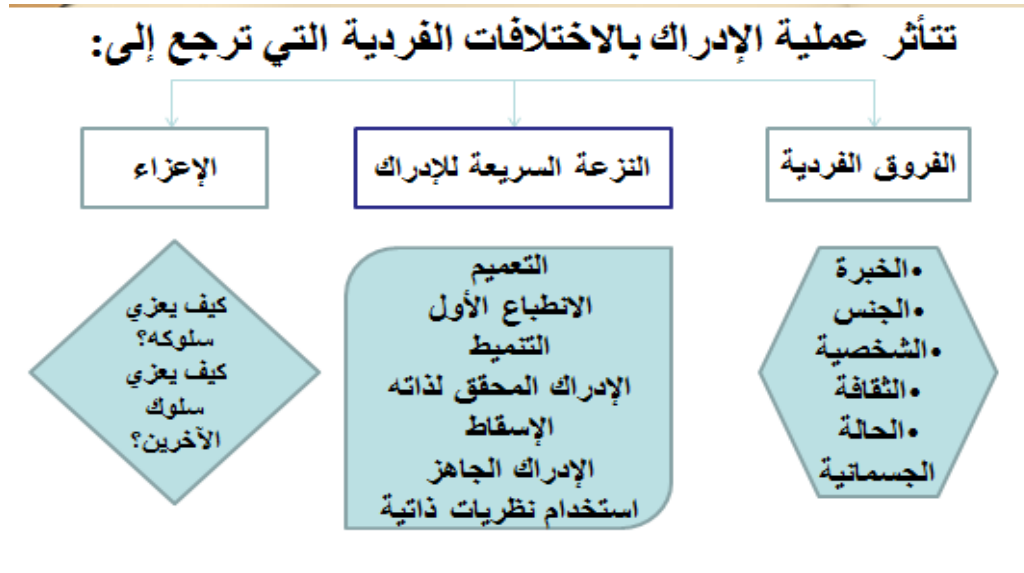
2- الغياب وترك العمل:

إن الغياب وترك العمل مثل الإنتاجية ما هو إلا رد فعل لإدراك الفرد فعدم الاقتناع بظروف العمل والاعتقاد بأنه لا يوجد فرصة للترقية كفيل بإيجاد مشاكل قد تنعكس في الغياب وترك العمل لذلك كان لابد للمشرفين والمديرين تقصي اتجاهات الموظفين ومحاولة تضيق الهوة بين التصور والواقع حيث الفشل في معرفة تصورات العاملين سوف ينعكس في الغياب وترك العمل

3- الرضا الوظيفي:

إن التصور الذي يحمله الموظف عن العائد من الوظيفة له علاقة بالإدراك فإذا كان هناك رغبة في تحسين الرضا بين العاملين كان لابد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها في الحاضر والمستقبل .

دور الفرد في عملية الإدراك



ثانياً: التعلم:

إن معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة التعلم فإذا أريد تفسير والتحكم والتنبؤ بالسلوك البشري فإن الحاجة تكون ماسة لمعرفة كيف يتعلم الفرد لذا فقط حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصاً في مجال السلوك التنظيمي فقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية في أسلوب دراسة الوقت والحركة على زيادة قدرات الأفراد على التعلم وذلك من خلال إحداث التغيير في سلوك العاملين من خلال التدريب على أداء الوظيفة طبقاً لخطوات محددة وفي فترات زمنية معينة كذلك اهتم مدخل العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية على دراسة وتحليل المتغيرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم .

تعريف التعلم:

إن التعلم أعم وأشمل من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة أو الجامعة فالتعلم عملية مستمرة لهذا فقد عرف التعلم بأنه "التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة" .

كما عرف التعلم بأنه " عملية تبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزاعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي".

من الواضح من هذين التعريفين أنه يمكن ملاحظة التغيير في السلوك الناتج عن التعلم وليس عملية التعليم في حد ذاتها.

والتعريفين السابقين يحملان دلالات كثيرة:

1. يحمل التعلم مفهوم التغيير الذي يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل .
2. يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً حيث أن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية ويتصل بمفهوم الثبات النسبي في السلوك مفهوم التعزيز الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته وبدونه سوف يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم .
3. أن هناك علاقة بين السلوك والتعلم سيكون هناك تعلم إذا كان مصحوباً بالتطبيق فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك فلا يمكن القول بأن هناك تعلم .
4. أن توفر قدر من الخبرة يعتبر ضرورياً لعملية التعلم سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظات أو التطبيق أو بصورة غير مباشرة من خلال القراءة إن المحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة فإذا ما تم ذلك يمكن القول أنه قد أحدثت العملية أثرها .

النماذج الرئيسية للتعلم:

حظي موضوع التعلم باهتمام الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونتج عن ذلك أبحاث على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التي يتعلم بها الناس وسنتناول نموذجين رئيسيين للتعلم .

1. النموذج التقليدي:

إن أحد الطرق الرئيسية للتعلم ما يعرف بالاستجابة المكيفة وهو أن عملية التعلم تتم عن طريق المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي مثل اللحم مع مثير مكيف مثل دق الجرس فقد قام العالم الروسي إيفان بافلوف بتقديم قطعة من اللحم لكلب (مثير طبيعي) فسال لعاب الكلب ثم قام بعد ذلك في وقت آخر بدق جرس

منفرداً (مثير مكيف) فلم يسأل لعاب الكلب لكن عندما دق الجرس في كل مرة عند تقديم اللحم للكلب (المزاوجة التكرارية) حدث أن الكلب يسيل لعابه عند سماعه لدق الجرس لأن الكلب قد تعلم الارتباط الجديد الذي حدث بين المثير والاستجابة وذلك من خلال المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي ومثير مكيف مع ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسالة اللعاب قبل مزاجته مع المثير الطبيعي بناء على ذلك يمكن القول أن هذا النموذج الكلاسيكي للتعلم يقوم على رابطة بين مثير واستجابة بين مثير طبيعي واستجابة فطرية من خلال المزاوجة المتكررة بين مثير طبيعي وآخر مكتسب

يجب ملاحظة أن وحدة التعلم هي الارتباط بين المثير والاستجابة حيث يتأكد من حدوث التعلم عن طريق أن المثير المكيف يحدث استجابة مكيفة بصورة منفردة بعد فترة من التزاوج المكرر

المثير الطبيعي ← مثير ← استجابة ← استجابة فطرية
مثير مكيف ← مثير ← استجابة ← استجابة مكيفة

إن هذه النظرة الكلاسيكية على الرغم من تفسيرها لجزء من سلوكنا إلا أنه يعاب عليها علاقتها الضعيفة بالمجال التنظيمي حيث يمكن أن تكون تفسيراً لردود الأفعال السلوكية لكنها لا يمكن أن تكون تفسيراً لسلوك الفرد المتكامل داخل التنظيم **لأن** الاحتياج والذي يمثل العنصر الأساسي لهذا النموذج ما هو في الواقع إلا جزء يسيراً من المتغيرات السلوكية الأخرى للفرد

2. نموذج الأثر:

يقوم هذا النموذج على أن السلوك يتحدد بالنتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث أن السلوك حسب نموذج الأثر هو سلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم وليس سلوك قائم على رد الفعل دون تعلم وتعمل النتائج الإيجابية على زيادة وتكرار السلوك المعين بينما تعمل النتائج السلبية على منع تكرار مثل هذا السلوك حيث **يعتقد سكيلر** أنه عن طريق إيجاد مكافآت تعقب كل سلوك مرغوب فإننا نجد زيادة تكرار هذا السلوك فالأفراد يميلون إلى التصرفات المرغوبة والمدعومة بما يسمى التعزيز الإيجابي (أي تقديم شيء بعد حدوث السلوك المرغوب فيه ليؤدي إلى تقوية وتثبيت العادة المكتسبة) حيث تعمل المكافآت على زيادة تكرار السلوك المرغوب بينما يقل تكرار السلوك الغير مرغوب نتيجة عدم المكافأة أو العقاب .

ف عدم تعزيز السلوك عن طريق حجب المكافأة أو عدم تحقيق ما وعد به الموظف لتغيير سلوكه سيؤدي إلى سلوك مخالف فلو وعد رئيس موظفيه بمكافآت مالية عند القيام بإنجاز أعمال خارج وقت الدوام ثم لم يوف بوعده فإن الموظفين سيكونون أقل رغبة في إنجاز أي عمل خارج وقت الدوام الرسمي.

يقوم مثير ما بإثارة حاجة ومن ثم يؤدي إلى سلوك معين حينما يتم دمجها مع عادة ما (ارتباط المثير والاستجابة) فإذا ما تبع السلوك بمكافأة أو تعزيز يحدث إشباع للحاجة (قانون الأثر) .

المثير ← حاجة × العادة (ارتباط المثير والاستجابة) السلوك المكافأة

وتقوى العادة أو الارتباط بين المنبه والاستجابة مما يزيد من احتمال تكرار السلوك أو التصرف تحت ظروف مماثلة عند ظهور الحاجة إن مكافأة واحدة لا تقويها فحسب بل إنها تضعف أيضاً العادات الأخرى التي لم تكافأ ومن هنا أطلق على عملية تقوية الحافز للعادة اسم "التعلم" وأمكن تعريف نموذج الأثر بأنه تعلم أو اكتساب عادة أو الربط بين المثير والاستجابة عن طريق التعزيز والمكافأة .

أهمية التعلم للسلوك التنظيمي:

للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في التنظيم من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء وتمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين حيث يعتبر المدير بمثابة المعلم يسعى إلى دفع العاملين إلى انتهاج سلوك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وإلى تغيير سلوك العاملين التي لا تخدم مصالح المنظمة (كالتأخير عن العمل أو تأجيل البت في معاملات الجمهور أو عدم التقيد بالنظام) عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر إيجابية ويتم ذلك عن طريق حوافز مادية ومعنوية لزيادة المحافظة على السلوكيات الإيجابية أو استخدام عقوبات للتخلص من الأفعال والسلوكيات السلبية إذاً فالمدير في أي تنظيم بمثابة الأستاذ أو المعلم الذي يحاول أن يوجه ويغير .

تتمثل أهمية التعلم أيضاً في أن الشخص حينما يلتحق بالمنظمة فهو يأتي باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق فأدائه ما هو إلا محصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة بالإضافة إلى أن الشخص يسوف يستمر في التعلم من خلال ممارساته الوظيفية يومياً من هنا تبرز أهمية معرفة أبعاد العملية التعليمية للمديرين حتى يمكنهم ممارسة التأثير المناسب في تقوية أو المحافظة أو التخلص من سلوكيات العاملين في التنظيم.

كما يمكن للتعلم تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة على أشخاص يحملون فقط الشهادة الثانوية أو قليلي الخبرة والسبب يكمن في أن المؤهل العلمي أو الخبرة توفر قدر من التعلم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في نوعية وكمية الأداء وكخاتمة يمكن القول أن الإلمام بالتعلم ومعرفة مفهومه يوفر الأساس لتغيير السلوك الذي قد يكون غير متناسقاً مع طبيعة العمل أو المحافظة على زيادة السلوكيات المقبولة والإيجابية .

الفصل التاسع: ديناميكية المجموعات:

مقدمة:

كثير مما يتم تحقيقه من إنجاز داخل المنظمات يتم عن طريق الجماعات فيعمل الأفراد من خلال فرق عمل، وحدات، أقسام، لجان، اجتماعات علاوة على أن أي شخص قلما يتصرف بمعزل عن الآخرين كون الأفراد في حالة تفاعل مستمر دفع المهتمين إلى تبني منهجين للدراسة في علم الإدارة المنهج الأول ركز على دراسة الفرد وبواعث سلوكه ثم كيف يمكن توجيه هذا السلوك عن طريق التحكم في مسبباته والمنهج الثاني ركز على دراسة نفس الظواهر لكن فيما يتعلق بمجموعة من الأفراد وذلك لأن سلوك هؤلاء الأفراد كجماعة يختلف عن تصرفات كل منهم بمفرده فالجماعة توفر فرصاً معينة لهؤلاء الأفراد كما تضع أيضاً بعض القيود في شكل أنماط سلوكية تأخذ صفة الإلزام لدى كل الأعضاء

تعريف

الجماعة تعني مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته

غالباً ما يقوم أعضاء الجماعة بمهام وأدوار مختلفة من أجل تحقيق أهدافها المشتركة

من هذا التعريف نستطيع أن نحدد مجموعة من الخصائص للجماعة منها:

1. محدودية الحجم فصغر حجم الجماعة يسهل عملية التفاعل بين أعضائها .
2. وجود هدف مشترك يرغب جميع الأعضاء تحقيقه .

3. يربط الأعضاء مع بعض عوامل مشتركة كوحدة الهدف والعمل في قسم أو وحدة واحدة والتعرض لمؤثرات خارجية مشاكل مع التنظيم...الخ.
 4. للجماعة كيان مستقل فغالباً ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة كقوله الجماعة قررت والجماعة تعتقد وهكذا .
 5. غالباً ما يتفاعل أعضاء الجماعة وجهاً لوجه .
 6. اعتراف متبادل بأهمية الدور الذي يلعبه كل عضو في الجماعة .
 7. غالباً ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو القائد .
 8. تضع الجماعة إطاراً معيناً لسلوك وتصرفات أعضاؤها .
- من هذا نستطيع القول بأننا جميعاً نعتبر أعضاء في جماعات متعددة والأهداف من عضوية هذه الجماعات متباينة وبناء على ذلك يتباين مستوى التفاعل لكن الرغبة المشتركة في تحقيق أهداف معينة دفعت الجماعة إلى التماسك والتفاعل لفترة من الزمن يحددها مدى النجاح في تحقيق رغبات الأعضاء .

تكوين الجماعة:

لماذا يميل الأفراد إلى تكوين جماعات؟ وما الذي يجعل الجماعات تمثل عوامل جذب لهؤلاء الأفراد؟ الإنسان بطبيعته ورغبته لإشباع هذه الحاجة دفعته للانضمام إلى غيره .

من الأسباب أيضاً التي تؤدي إلى تكوين الجماعات:

1. الانضمام إلى الآخرين يحقق رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي .
2. تعتبر الجماعات مصدراً رئيسياً لتزويد أعضاؤها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين.
3. ينضم الفرد إلى الآخرين بدافع إيجاد نوع من المقارنة بين إنجازهم وبين ما يقدمه الآخرون للتنظيم .
4. للحصول على المساعدة فيما يتعلق بأداء العمل خاصة من الأعضاء ذوي الخبرة .
5. توفر الجماعة للشخص عائداً نفسياً في شكل صداقة و اعتراف مادي لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده .
6. تهيئ عضوية الجماعة للفرد تحقيق أهداف قد يكون من الصعب تحقيقها بمفرده .

إدقر شاين حدد أربعة أطوار رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين:

- أ. **تكوين الجماعة:** في هذه المرحلة الجماعة عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد بدافع الحصول على أكبر عائد شخصي ممكن ولا زال هناك شعور فردي "أنا" بدلاً من "نحن" يوجه سلوك الأفراد كما أن درجة الاعتماد والتأثر بآراء القائد في هذه المرحلة تكون عالية .
- ب. **بناء الجماعة:** في هذا الطور يتكون لدى الأعضاء حاجة عاطفية توحى لكل فرد بضرورة الاندماج ونبذ الخلافات الداخلية كما تتسم هذه المرحلة بدرجة عالية من الاحترام والتلاحم بين أعضاء المجموعة لمواجهة التحديات الخارجية .
- ت. **العمل الجماعي:** في هذه المرحلة يصل الأعضاء إلى درجة عالية من الإدراك والفهم والاستيعاب لما هو سلبي أو إيجابي من سلوكيات أعضائها وكيف يستطيع أن يعمل الجميع مع بعض لتحقيق الأهداف المرسومة. هنا يتأكد مبدأ العمل الجماعي وتزداد نسبة التفاعل بين أعضاء الجماعة ويتم الاستفادة من الاختلاف في وجهات النظر إذا ما كانت ضمن الإطار العام للعمل.
- ث. **مرحلة النضج الجماعي:** بمعنى أن الجماعة تعرف على وجه التحديد مقومات قوتها ونجاحها وتعمل على المحافظة عليها كما تحدد وبوضوح أهدافها وسبل تحقيقها .

حجم الجماعة:

أجريت العديد من الأبحاث والدراسات لمعرفة أثر حجم الجماعة على مستوى تفاعل أعضائها ودرجة الرضا لديهم ثم إلى أي مدى يؤثر حجم الجماعة على إنتاجية أعضائها. هناك متسع من الوقت لدى أفراد الجماعة الصغيرة للنقاش والمشاركة وإبداء الرأي حتى يتم الوصول إلى ما يقنع الجميع بينما **كبر حجم الجماعة** يؤدي إلى محدودية الوقت المخصص لكل عضو لإبداء رأيه. لذا فمستوى الجدل والتفاعل بين أعضاء هذه الجماعة محدود أيضاً سلوك الجماعة ذات العدد المزدوج يختلف عن سلوك الجماعة ذات العدد الفردي وذلك لصعوبة الحصول على الأغلبية مما يوجد نوعاً من التوتر والقلق وعدم التوافق بين الأعضاء. ارتفاع نسبة التفاعل وفرصة إبداء الرأي لدى الجماعات محدودة العدد يزيد من مستوى الرضا لدى أعضاء هذه الجماعات وبالتالي ينعكس إيجابياً على إنتاجية كل عضو.

أنواع الجماعات،

يوجد نوعان من الجماعات رسمية وغير رسمية هذه الجماعات تحضر معها قيم واتجاهات واحتياجات وآمال وتطلعات ورغبات ومشاكل... إلى محيط العمل.

الجماعة الرسمية يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقاتها مع بعض وغالباً ما تكون في شكل وحدات وأقسام كما تحدد أنظمتها أيضاً النمط القيادي المتبع ومستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل.

التنظيم أو الجماعة غير الرسمية يراد بها التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية.

هذه التجمعات تنشأ عن احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة. تتوقف فعالية عضوية الفرد على مدى نجاح الجماعة في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام.

تنشأ العلاقة بين الأفراد بحكم وجودهم تحت سقف واحد كما أن الروابط بين هؤلاء الأشخاص قد تكون نفسية فقط.

فيدلر حدد ثلاثة أنواع من الجماعات تنشأ ضمن المنظمات الإدارية والإنتاجية وهي:

1. **جماعات تفاعل** يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين كالأشخاص الموجودين على خط الإنتاج.
2. **جماعات تعاونية** يعمل كل من أعضائها بنوع من الاستقلالية كما هو الحال بالنسبة لعمال المتاجر.
3. **جماعات مضادة** يسند إليها مهمة رسمية محددة كجماعات التفاوض.

العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة،

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الجماعة من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية:

1. السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها.
2. فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها .

3. **البيئة الداخلية للتنظيم:** التقنية المتاحة وتصميم العمل وظروف العمل المادية تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه .
4. **البيئة الخارجية:** كل عضو من أعضاء الجماعة يعتبر امتداداً لبيئته الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ وعرف وتقاليد ومعتقدات دينية ووضع اقتصادي سائد وظروف سياسية... الخ من المعطيات البيئية .
5. **سلوك الجماعة** أيضاً محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي .
6. **النمط القيادي المتبع:** القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالباً ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد. مما يضيء على هذه الجماعات طابع السرية ومجارات الأنظمة والقوانين ظاهرياً فقط .
7. **اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط** لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.
8. **مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن** بين مقتضيات العمل من أنظمة وقوانين وأخلاقيات العمل... الخ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه .
9. **بمرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت** هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها .
10. **إدخال أي تغيير من جانب المنظمة تقنية جديدة وأسلوباً إشرافياً أكثر فعالية وتحسين ظروف العمل**... الخ قد يؤدي إلى الخلخلة في البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية ويحدث نوعاً من التحول أو التحديث في سلوك أعضائها .
11. **التفكير الجماعي** وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد يعملون على تحقيق هدف معين نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس يهيئ الظروف لوجود جماعة متماسكة.

تماسك الجماعة:

تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها. و الجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرض من قيود. هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. إذا انضم الفرد مثلاً لجماعة ما

لإشباع حاجات اجتماعية معينة لكنه استبعد من نشاطات الجماعة الاجتماعية نجد أن تفاعل هذا العضو ودرجة انجذابه لهذه الجماعة سيضعف. إذا قدرة الجماعة على التحكم والتأثير في سلوك أعضائها تستمد من إمكانية إشباع حاجاتهم.

أيضاً هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة تماسك الجماعة:

1. لابد أن يشعر أعضاء الجماعة بأهمية الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها
2. صغر حجم الجماعة يؤثر إيجابياً على تماسكها. ذلك لأهمية إتاحة الفرصة لكن عضو من أعضاء الجماعة بالتفاعل وجهاً لوجه مع بقية الأعضاء. وكبر الحجم قد يحول دون ذلك
3. الاتصال الدائم على مستوى الأشخاص يزيد من نسبة التفاعل يهيئ الفرصة للأعضاء لمعرفة بعض للتأثر باتجاهات بعض وكل هذه العوامل تعزز من تماسك الجماعة
4. بعض العوامل البيئية كالضوضاء وتباعد مكان عمل الأعضاء قد يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة وأحياناً إلى تفككها .

يتضح مما سبق أن زيادة تماسك الجماعة قد يساهم في تحقيق أهداف التنظيم. كما قد يمثل قوة عائقة إذا لم تتفق الأنماط السلوكية المتفق عليها وأهداف المنظمة لذلك لابد من تحديد بعض السمات التي تميز الجماعة الأكثر تماسكاً.

فوائد التجمعات غير الرسمية:

حاول المهتمون بدراسة المنظمات الإدارية معرفة ما إذا كان أداء الجماعة أكثر فعالية من عمل الشخص المنفرد ومن النتائج التي تم التوصل إليها. الجماعة تعتبر باعث لتصرفات وسلوكيات عمل جديدة عمل الفرد مع مجموعة من الأشخاص يختلف عن أدائه بمعزل عن الآخرين. هذه الظاهرة تعرف بالتسهيلات الاجتماعية. الرغبات والنزاعات الفردية التي قد تؤثر سلبياً على العمل في هذه الحالة تأخذ في الاختفاء ويحل مكانها السلوك الجماعي. فائدة أخرى للعمل الجماعي هي إثراء الآراء المطروحة ففكرة من شخص قد تبعث أخرى جديدة من عضو آخر وهكذا. يزيد العمل الجماعي من ثقة الأفراد ويولد عندهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية. وهذا قد يدفع إلى التجديد والتغيير وغيرها من الأمور المرغوب فيها من قبل التنظيم

وجود الجماعات غير الرسمية كما أشير سلفاً أمر حتمي. هذه الحقيقة جعلت مسؤولي التنظيم أمام خيار واحد فقط وهو فهم سلوك وتفاعلات هذه الجماعات ومحاولة احتوائها ودمجها ضمن إطار المنظمة الرسمي. الدمج بين هذين الجانبين الرسمي وغير الرسمي يعتبر من أفضل الأساليب القيادية لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين من خلال استثمار الطاقات الكامنة في التجمعات البشرية غير الرسمية.

لذا فللجماعات غير الرسمية فوائد نذكر منها:

1. تساعد الجماعات غير الرسمية على تسهيل سير العمل إذا ما رغب أعضاؤها في ذلك
 2. التجانس بين الجماعات غير الرسمية يقلل من احتمال التصادم والنزاع بين قطاعات التنظيم
 3. يوجد لدى الأفراد ميل طبيعي لسد الحاجات الاجتماعية لذلك لابد للمنظمة أن تأخذ هذه الحاجات في الاعتبار أثناء تصميم العمل.
- لكن كثيراً من الأعمال لا تهيئ الظروف اللازمة لسد هذه الحاجة لدى منسوبي التنظيم بل تضع **عوائق** في سبيل ذلك منها:
- أ. تشتيت الأفراد في أماكن مختلفة .
 - ب. عدم وجود أماكن مخصصة للاجتماعات .
 - ت. تصميم غير ملائم لجماعات العمل وعدم مراعاة الفوارق الاجتماعية والثقافية والتعليمية بين أعضاء الجماعة
 - ث. إتباع نمط قيادي يمنع التجمعات فالجماعات غير الرسمية تخفف من حدة تأثير هذه التصرفات من قبل التنظيم الرسمي على إنتاجية الفرد .
4. القائد المعين قد لا يكون أكثر الأشخاص تأثيراً في محيط العمل. هذا القائد قد يصدر أوامر لكنها قد لا توضع موضع التنفيذ إلا بموافقة وبالكيفية التي يراها القائد غير الرسمي. فهم ديناميكية هذه الجماعات والدور الذي تلعبه قياداتها غير الرسمية يسهل مهمة الجانب الرسمي للتنظيم.
 5. قنوات الاتصال غير الرسمية تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجون من معلومات واتصالات اجتماعية. هذه الحاجات قد لا تشبع من خلال قنوات الاتصال الرسمي .
 6. حماس الجماعات غير الرسمية لأي تغيير يتبناه التنظيم يضعف حدة المقاومة لهذا التغيير ويسهل تنفيذه.

القرار الجماعي

هناك شبه اتفاق على أن **القرار الجماعي** أكثر فعالية من القرار الفردي ذلك **لأن** وجهات النظر المتعددة فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تثرى هذه المراحل بما تحتاج من معلومات ونقاش وتعدد البدائل وتعدد المعايير للمفاضلة بين هذه البدائل بالإضافة إلى إحساس الجماعة بضرورة تنفيذ قرارهم الجماعي بكل فعالية.

كما أن للقرارات الجماعية فوائد أخرى نذكر منها:

1. القرار الجماعي أكثر قبولا لدى منسوبي التنظيم .
2. الحل الناتج عن قرار جماعي غالبا ما يكون ذو جودة عالية .
3. القرار الجماعي يهيئ للجميع فرصة فهم القرار والكيفية التي ينفذ بها .
4. إتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يزيد من فعالية الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وهذا بدوره يزيد من فعالية التنظيم .
5. هذا الأسلوب يفتح المجال للإبداع من قبل الأشخاص المشاركين فيما يتعلق بالحلول المقترحة .
6. الأسلوب الإداري المعتمد على مبدأ المشاركة يزيد من درجة الرضا لدى منسوبي المنظمة وينعكس إيجابيا على مستوى الأداء .

على الرغم من أهمية هذه المزايا التي يحققها الأسلوب الجماعي في عملية اتخاذ القرار إلا أن هناك بعض المآخذ منها على سبيل المثال:

1. القرار الجماعي يتطلب وقتا أطول لما يتخلله من قاشات وتناقضات في الآراء .
2. القرارات الجماعية قد تكون مكلفة أكثر .
3. النقاش والجدال قد يحدث نوعا من التحول عن الموضوع الجوهرى الذي يراد أن يتخذ بصدده القرار إلى مواضيع هامشية موطن للخلافات .
4. قد يبرز من بين أعضاء المجموعة من يفرض رأيه على الغير وبالتالي يتخذ القرار الذي يوافق ميول ورغبات واتجاهات هذا الشخص
5. الاختلاف في مستوى المراكز الإدارية بين أعضاء الجماعة قد يعطي الأحقية لذوي المناصب العليا فرض رأيهم على بقية الأعضاء من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية

6. رغبة بعض الأعضاء في تجنب إثارة الصراعات مع بقية أعضاء المجموعة قد يدفعهم إلى ما يعرف بالتفكير

الجماعي بمعنى موافقة الغير حتى ولو لم يتفق هذا البديل المختار مع قيم ومبادئ واتجاهات هذا الفرد

للتخفيف من حدة هذه المآخذ هناك بعض الأساليب الممكنة إتباعها:

1. التحضير الجيد للاجتماع. بمعنى آخر إشعار المشاركين في اللجنة بكل الموضوعات التي سيتخذ بصدد قرارات

في ذلك الاجتماع لإتاحة الفرصة لهم بالتفكير وجمع المعلومات اللازمة

2. أثناء الاجتماع لابد أن تتاح الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الرأي وتوزيع الوقت بالتساوي بين جميع الأعضاء

3. أن يراعى في اختيار أعضاء اللجان التقارب في المستويات الإدارية

4. من مسؤوليات رئيس الجماعة توجيه الأعضاء للتركيز على الموضوع المراد اتخاذ قرار حياله واجتناب الخوض

فيما هو هامشي

5. التمييز بين المواضيع التي يفضل أن يتخذ فيها قرار جماعي والأخرى التي لابد أن يتخذ فيها قرار فردي.

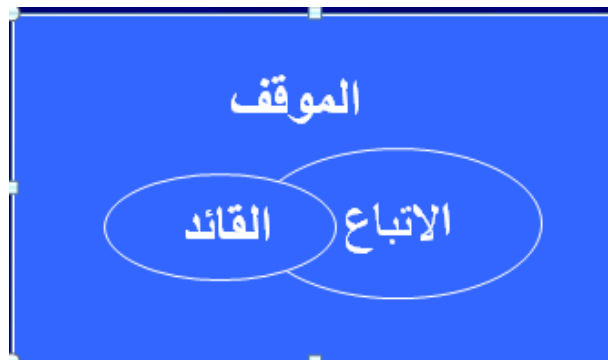
الفصل العاشر : القيادة والقوة

تعريف القيادة

■ عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) لتحقيق أهداف محددة)

■ التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة

النظرة الشمولية للقيادة :



تعريف القوة

القوة هي :-

(احتمال فرض ارادة شخص ما على ارادة وسلوك شخص آخر)

أو هي :-

(قدرة الحصول على التأثير المطلوب)

عدم ممارسة القوة من قبل القائد لا ينفي وجودها، إذ أنها عنصر أساسي لتحقيق الأهداف في حال فشل الاستمالة والإقناع.

مصادر القوة

تتبع القوة من مصدرين أساسيين هما:-

<p><u>أ. المركز الوظيفي والاجتماعي للفرد :-</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. الشرعية أو القانونية. ٢. قوة المكافأة. ٣. القوة القسرية. ٤. قوة المعلومات. 	<p><u>ب. الصفات الشخصية للفرد :-</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. الخبرة والعلم والمعرفة. ٢. الإقناع. ٣. المرجعية. ٤. الشخصية.
--	---

نظريات القيادة

1 نظرية السمات:-

نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد

فتجعل منه قائداً ، أي أن (القائد يولد ولا يصنع).

انتقدت بسبب أنها :-

- تجاهلت التابعين .
- فشلت في تحديد الصفات وترتيب وأهميتها.
- أغفلت تأثير الموقف .

2 النظرية السلوكية:-

- ركزت على ما يفعله القائد بدلاً من التركيز على صفاته.
- مجموعة مهارات سلوكية يمكن اكتسابها بالتعلم.
- ركزت على الانماط بدلاً من الصفات.

3 النظرية الموقفية:-

الاهتمام بالسمات والأنماط والمواقف.

القيادة والقوة والسلطة

تنقسم القيادة في علاقاتها بالقوة والسلطة إلى ثلاثة أنواع هي:-

1- قيادة تسلطية استبدادية ، من خصائصها :-

- ✓ القرارات مركزية.
- ✓ الاتصالات هابطة في شكل أوامر .
- ✓ التابعون خارج نطاق السلطة - افترض (X) .

2. قيادة ديموقراطية ، من خصائصها :-

- ◆ مشاركة في القرارات.
- ◆ اتصالات متبادلة.
- ◆ التابعون مع القائد داخل نطاق السلطة - بافتراض (Y) .

3. قيادة حرة ، من خصائصها :-

- ☒ تستخدم القوة بقدر ضئيل .
- ☒ مسؤولية جماعية .
- ☒ اتصالات متبادلة غير منتظمة .
- ☒ القيادة تتدخل للتنسيق - الإمداد بالمعلومات - توجيه - دعم النشاطات .
- ☒ القيادة تبقى خارج نطاق السلطة .
- ☒ التابعون داخل نطاق السلطة .

أنواع القيادات وصناعة واتخاذ القرار

(المزايا والعيوب)

1- القيادة التسلطية

- ✓ من مزاياها سرعة صنع واتخاذ القرار.
- ✗ من عيوبها أخذ وقت طويل للإقناع بالتنفيذ .

2. القيادة الديموقراطية

- ✓ من مزاياها سرعة التطبيق لأنها أكثر فهما و استيعاباً.

✗ من عيوبها أخذ وقت أطول وكلفة أكبر.

3. القيادة الحرة

✓ من مزاياها قدر أكبر من الاستقلالية وتصلح لجامعة-

كلية - قسم علمي...إلخ .

✗ قد تؤدي الى كثير من الإرباك.

تبني القيادة لأي من الأنواع السابقة يعتمد على :-

❖ فلسفتها.

❖ الموقف والظروف التي تحكمها.

❖ التابعين.

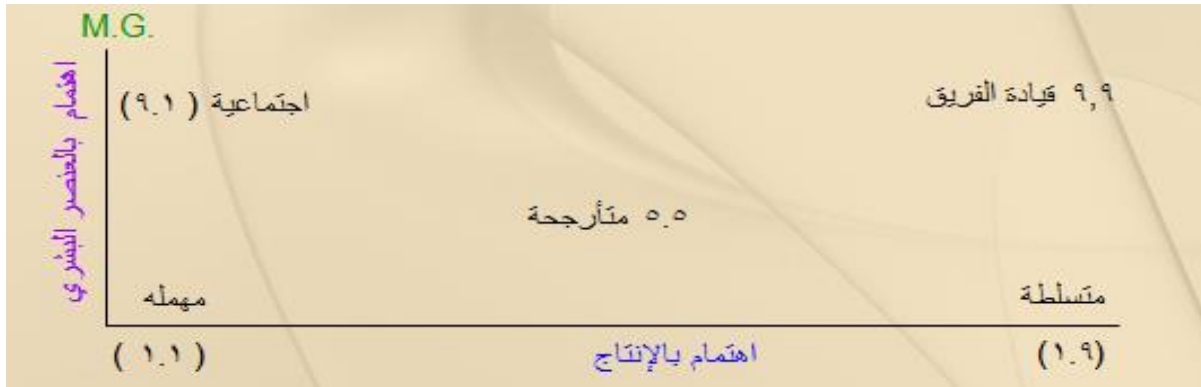
الشبكة الإدارية لـ (بلاك وموتون)

طور كلا من بلاك و موتون الشبكة الإدارية لإظهار الانماط القيادية وترتكز على بعدين رئيسين:

❖ البعد الأفقي يتعلق بالإنتاج

❖ البعد الرأسي يتعلق بالعنصر البشري .

ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين (الإنساني / الإنتاجي) .



1,9							9,9
قيادة اجتماعية							قيادة الفريق
			قيادة متوازنة				
			5,5				
قيادة متراخية							قيادة متسلطة
1,1							9,1

النمط الإداري (1,9)

- تمثل هذه النقطة اهتمامًا بالإنتاج والاهتمام على حساب العنصر البشري.
- المدراء متسلطون ويهتمون فقط بالعمل وتكون الاتصالات من المدير للمتابعين
- ولا يوجد اهتمام بشعور العاملين ولا باحتياجاتهم .

النمط الإداري (9,1)

- يتصف هذا النمط باهتمام عالي بالعنصر البشري واهتمام أقل بالإنتاج ويقوم على أن
- يُطلق على هذا النمط المدير الاجتماعي فالاتصالات غير رسمية والاهتمام الأول موجه نحو خلق التآلف وقليل من الجهد موجه نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.

النمط الإداري (1,1)

- ❖ قليل الاهتمام بالإنتاج والعنصر البشري
- ❖ الاهتمام الرئيسي موجه نحو المصلحة الشخصية
- ❖ يشار إلى هذا النمط بالإدارة الخاملة حيث أنها تتصف بالسلبية
- ❖ الاتصالات على أضييق نطاق والسلوك قائم على المحافظة على الأوضاع القائمة .

النمط الإداري (5,5)

- هذه النقطة تمثل منتصف الشبكة الإدارية تفترض أن الفرد شخص عملي يسعى الى التوازن بين المتغيرات المتضادة .
- نمط متوازن بين الإنتاج والعنصر البشري يُعرف هذا النمط بالإدارة المتوازنة.

النمط الإداري (9,9)

- يظهر المدير قدرًا أكبر من الاهتمام لكل من الإنتاج والعنصر البشري معًا
- يفترض عدم وجود تعارض بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية
- يُطلق على المدير القائد الجماعي
- الاتصالات متبادلة واتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين المدير والعمالين .

نجاح القائد يعتمد على عاملين:

- أسلوب القيادة الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.
- التحكم الموقفى تمثل درجة القائد في الموقف.

المستويات الثلاثة للتحكم في القائد

(٣)	(٢)	(١)
تحكم منخفض	تحكم معتدل	تحكم عالي
- لادعم للمجموعة .	- دعم المجموعة .	- دعم المجموعة .
- عدم هيكلية جيدة .	- هيكلية غير واضحة .	- هيكلية العمل .
- لا قوة للمنصب .	- لا قوة للمنصب .	- قوة المنصب .

- القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل جيداً في التحكم المعتدل .
- القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل جيداً في التحكم العالي والمنخفض .

الفصل الحادي عشر : الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية :-

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية: **تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم**

بطريقة معينة في بيئة العمل .

★ **مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة .**

★ **أنها مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .**

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:-

- يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: -
- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:-

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- 6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- 7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
- 9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- 10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:-

1. الأنماط السلوكية .
2. القيم السائدة .
3. المعايير أو الأعراف السلوكية .
4. القواعد .
5. الفلسفة .
6. المناخ .

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية:-

1. الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .
2. الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة
3. الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .
4. الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

سادساً: بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:-

- الدعم الإداري .
- تحمل المخاطر .
- المبادرة الفردية .
- الهوية .
- نظام المكافأة .
- تقبل الاختلاف .
- نماذج الاتصال .
- الاتجاه .
- التكامل .
- الرقابة .

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية :-

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:-

- 1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .
- 2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .
- 3- التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
- 4- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .
- 5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .
- 6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

ثامناً: الثقافات الرئيسية والثقافات الفرعية:-

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت ، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم ، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

تاسعا : آليات خلق الثقافة والحفاظ عليها:-

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :-

1- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

2- الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة

للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

3- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

ثاني عشر: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.

1- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ

2- التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة .

4- حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

5- قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

الفصل الثاني عشر : الصراع

تعريف الصراع

الصراع هو :-

" النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف " .

الفرق بين الصراع والتنافس التنظيمي

الصراع : سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر.

التنافس : الوصول إلى الهدف دون محاولة الإعاقة ، أو الإساءة ، أو

الإضرار بالطرف الآخر .

مراحل الصراع

1- مرحلة الصراع الكامن: اختلاف وتشعب الأهداف، الرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في صراع .

2- مرحلة الشعور بالصراع : الشعور بالقلق والتوتر لدى الاطراف المتصارعة وهي مرحلة توجي بالحاجة لاتخاذ موقف معين .

3- مرحلة إظهار الصراع: يبدأ كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

4- مرحلة ما بعد الصراع: مخرجات الصراع فإما التوصل الى حل مرضي يعقبه تعاون أو تسود حالة عدم الرضا يتفاهم الصراع .

مصادر أو أسباب الصراع

- 1- محدودية المصادر.
- 2- التداخل بين الأنشطة الاعتمادية .
- 3- عدم وجود نظام اتصال فعال .
- 4- اختلاف الإدراك .
- 5- الاختلافات الفردية .
- 6- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- 7- اختلاف الاتجاهات والقيم .
- 8- اختلاف المصالح .

مستويات الصراع

- 1- مستوى فردي.
- 2- مستوى جماعي.
- 3- مستوى فرد مع جماعة.
- 4- مستوى جماعات .
- 5- مستوى منظمات.
- 6- مستوى دول.

آثار الصراع التنظيمي

✘ السلبية

- أ- تصرفات غير مرغوبة .
- ب- الإشاعات والمعلومات الخاطئة لإيقاع الضرر بالآخر.

ج- إعاقة العمل التعاوني.

د- تبديد الجهود والطاقات .

الإيجابية ✓

أ- إبراز قدرات كامنة .

ب- إتاحة فرصة للنقاش لتسهيل

التغيير للأفضل.

ج- شحذ الهمم للابتكار وإثبات

الوجود.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تضم أساليب إدارة الصراع التنظيمي أربعة مستويات

وأنواع رئيسية ، نعرضها فيما يلي :-

أولاً : معالجة الصراع الفردي

1- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر .

2- بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة.

3- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد ، وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.

4- تفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره .

5- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانيات.

ثانياً: التعامل مع الصراع الجماعي

1- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية بين المنسوبين للتنظيم .

- 2- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.
- 3- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
- 4- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتماداً على عامل الزمن (حل وفتي) .
- 5- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- 6- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر أطراف النزاع والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسط.

ثالثاً: حل الصراع التنظيمي

- 1- بناء الثقة : إزالة توتر ، تخفيف حدة الصراع.
- 2- توسيع نطاق الإشراف : الخضوع لرئس واحد قد يسهل عملية التنسيق.
- 3- تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط .
- 4- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات (توصيف الوظائف)
- 5- توضيح أساليب إجراءات العمل .
- 6- عدم المبالغة في منح الصلاحيات.
- 7- التركيز على جانب العلاقات الإنسانية.

رابعاً : أساليب عامة لإدارة الصراع

- 1- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.
- 2- التركيز على الأسباب الحقيقية ، وليس الشخصية .
- 3- إدخال طرف ثالث محايد .
- 4- اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.
- 5- تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والإيضاحات.
- 6- التوافق والتنازلات .

- 7- المواجهة والمصارحة وعرض المشكلة دون مجاملة ، ومناقشة الأسباب الحقيقية بشفافية وموضوعية.
8- الإكراه : فرض حل معين من قبل القيادة لحل النزاع.

الفصل الثالث عشر : الإبداع التنظيمي: Innovation Concept

مفهوم الإبداع التنظيمي: Innovation Concept

ارتبط موضوع الابداع التنظيمي ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والابداع التنظيمي شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الابداع التنظيمي إلى حالات ومستويات امثل من الأداء. لقد اهتمت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالابداع التنظيمي كمفهوم ومنهج يمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزتها البيئات المتغيرة التي تعمل بها لاسيما المنافسة الشديدة.

ويشير (Daft , 2001 , 357) إن الابداع التنظيمي هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة .

ويشير ((العامري والغالبى , 2007 , 408) إن الابداع التنظيمي هو الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير المنتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

خصائص المبدعين

يعتبر الفرد الركيزة الأساسية في الابداع فهو العنصر المنتج للابداع ، وقد اهتم الباحثون بالسمات المميزة للأفراد المبدعين إذ يشير (عبدالحميد ،64، 2011) الى مجموعة مواصفات للانسان المبدع كالتالي :

1. البصيرة الخلاقة.
2. الثقة بالنفس والآخرين.
3. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
4. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد .
5. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات .

في حين اضاف (الصرن , 2001 , 194 - 195) مجموعة من السمات للمبدعين :

1. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين للاستفادة من مقترحاتهم .
2. يميل الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن ويفضل العمل دون وجود لوائح و قوانين وانظمة .
3. التركيز على النقد والرد البناء واعتماد الملاحظة الشديدة لكل المسارات والاساليب التي تخض الفكرة او الموضوع التي تنتجها .
4. الاصاله والتحرر من النزعة التقليدية للتفكير .
5. سرعة الفهم وقوة الذاكرة مع تعدد الميول والاتجاهات والمبادرة والتفاؤل \.

أهمية الابداع التنظيمي Innovation Importance

تنبثق أهمية الابداع التنظيمي يمن جانبيين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالابداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها ، فضلا عن إن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية . أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية:

(Jones , 1995 , 17-18)،(حريم, 313، 2003) ، (Schermerhorn , et al ., 1996,410)،

(، وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

1. زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال :
 - السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية .
 - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الابداع التنظيمي العملية .
2. سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية .
3. زيادة فاعلية الاتصالات .
4. نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن إن تكون فائدة للسوق .

5. زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر .
6. تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعدم والمعيب والمرفوض .
7. تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن .
8. قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الابداع التنظيمي للإيفاء بالاحتياجات .
10. تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام .

أنواع الابداع Innovation Types

صنف الكتاب والباحثون الابداع التنظيمي في أنواع عدة انطلاقا من اهتماماتهم وتوجهاتهم أو طبيعة المنظمة وعملها ونوعها أو نواتج عملية الابداع التنظيمي عليه فقد ظهرت العديد من التصنيفات الخاصة بالابداع مابداع الوسيلة وإبداع الغاية أو الابداع الداخلي والابداع الخارجي أو إبداع المنتج وإبداع العملية , لكن يمكن القول إن الابداع على مستوى المنظمة ككل يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما . (حريم ، 2004 ، ص346) :

(1) الابداع المنظمي:

يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

(2) الابداع الفني/التقني :

يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

عملية الابداع

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن خطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بتقديم نموذجين يعتبران الأكثر قبولا (حريم، 2003 ، ص306-307) :

يقترح الكاتبان (Kreituer & Kinicki) ان عملية الابداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:-

- 1- الإعداد (Preparation) : المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.
- 2- التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- 3- الاحتضان (Incubation) : في هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات.
- 4- الشروق/ الإلهام (Illumination) : في هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
- 5- الإثبات/ التحقق (Verification) : إعادة العملية بكاملها من اجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية

- ١) الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).
- ٢) التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
- ٣) الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
- ٤) السلبية وعدم الاستقلالية والانتواء.

المعوقات التنظيمية

- ١) الالتزام الحرفي بالقوانين.
- ٢) غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
- ٣) انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

المعوقات الاجتماعية

- ١) احترام مسلمات تعيق الإبداع.
- ٢) غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
- ٣) الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
- ٤) أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

مستويات الإبداع التنظيمي Innovation Levels

تهتم المنظمات عادة بتحقيق الإبداع التنظيمي جوانب عديدة من عملها وأجزائها إذ لا يمكن تحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها وهو ما يشير

إلى إن للإبداع مستويات لابد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص مستويات الابداع التنظيمي المنظمة بالآتي (حريم، 2004، ص350-354) :

1) الابداع على مستوى الفرد **Individual Innovation** : وهو الابداع التنظيمي الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

2) الابداع على مستوى الجماعة **Group Innovation** : هو الابداع التنظيمي الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، دائرة ، لجنة) اعتماداً على خاصية التداؤب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع.

3) الابداع على مستوى المنظمة **Organizational Innovation** : هو الابداع التنظيمي الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة.

مقارنة بين الابداع (Innovation) والتغيير (Change):

على الرغم من أن العديد يميلون إلى المساواة بين المفهومين ولكن هناك فروق واضحة بين المتغيرين . حيث يشير (peirce,et.al.,2002,30) إلى أن التغيير التنظيمي ينطوي على أي تعديل في الممارسة التنظيمية فإن الابداع التنظيمي يحدث عندما تكون المنظمة واحدة من أولى مستخدمي الفكرة، وبذلك فإن كل إبداع تغيير ولكن ليس كل تغيير هو الابداع التنظيمي.

كما يشير (Scott, 2009) إلى أن التغيير عملية محددة مسبقاً مع توفر قواعد معينة يتعين أتباعها لإدارة جميع التغييرات في المنظمة و أما الابداع التنظيمي فهو عملية النهج في كل تغيير على حدة . ويرى (Curtin,2009) بأن الفرق بين المفهومين عائد أساساً للرؤية حيث أن للتغيير رؤية واضحة ونظرة للمستقبل، ورسالة لتحديد أي تغييرات ضرورية لتحقيق هذه الرؤية ، أما الابداع التنظيمي فهو التعامل مع عدم وجود رؤية واضحة للمستقبل (www.innovation.com) .

وكما يرى (Hodge,et.al., 2003, 329) بأن غالباً ما تستخدم الابداع التنظيمي لتحديد التغييرات في مجال التكنولوجيا (أي الإبداعات العلمية) و (المنتجات الجديدة) ولكن على المدى الطويل أيضاً تستخدم للإشارة إلى تغييرات في الممارسات الإدارية و الهيكل التنظيمي و التنظيم .

ثامناً: العوامل المؤثرة في الابداع التنظيمي

اوضح (Adam , et al ,1998 , 140) وجود عوامل عدة مؤثرة على الابداع المنظمي على النحو الاتي :

1. رعاية المنظمة للاعمال الابداعية :
من خلال رعاية الافكار الجديدة والاهتمام بها والاعتماد على خطط عمل مبسطة والسرعة في اجراء التغيير عند وجود الوضوح في الاساليب والطرائق .
2. تطوير القدرات الابداعية :ويكون خلال قيام ادارة المنظمة بالاهتمام بالافكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية .
3. تنظيم الابداع :وذلك من خلال رعاية الافكار الجديدة ودعم الادارة العليا لها وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرة بعرض منتجات جديدة وتقديمها .
4. غرس الثقافة الابداعية : يتضمن هذا العامل ضرورة توفير كادر ذي كفاءات وخبرات عالية والاعتماد على توفير مصادر خارجية للافكار الجديدة .

الفصل الرابع عشر : التغيير والتطوير التنظيمي

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ينتج عنها تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الانسانية . لذلك بدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والاساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تمارس نشاطاتها بكفاءة وفاعلية اكبر .

تعريف التغيير: تعديلات جوهرية لأي جزء من أجزاء المنظمة .

وهي العملية التي من خلالها تتمكن المنظمات الانتقال من الوضع الحالي إلى أفضل في المستقبل المنشود و الادامة معها .

التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون اساسيات المجتمع .

أنواع التغيير

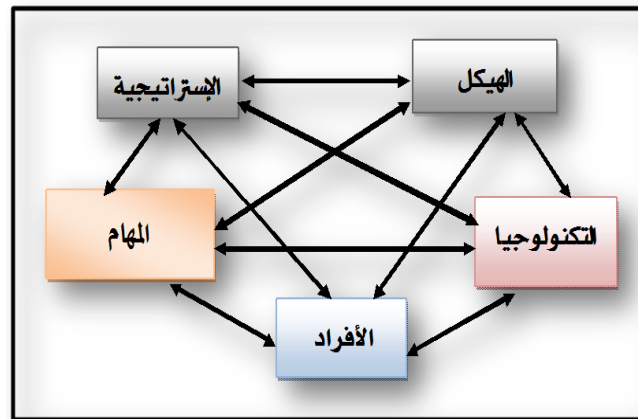
التغيير العشوائي : يحدث دون تدخل .

التغيير المخطط : يتم التحكم في مساره + يخطط لحدوثه (وهذا ما يعتم عليه التغيير التنظيمي)

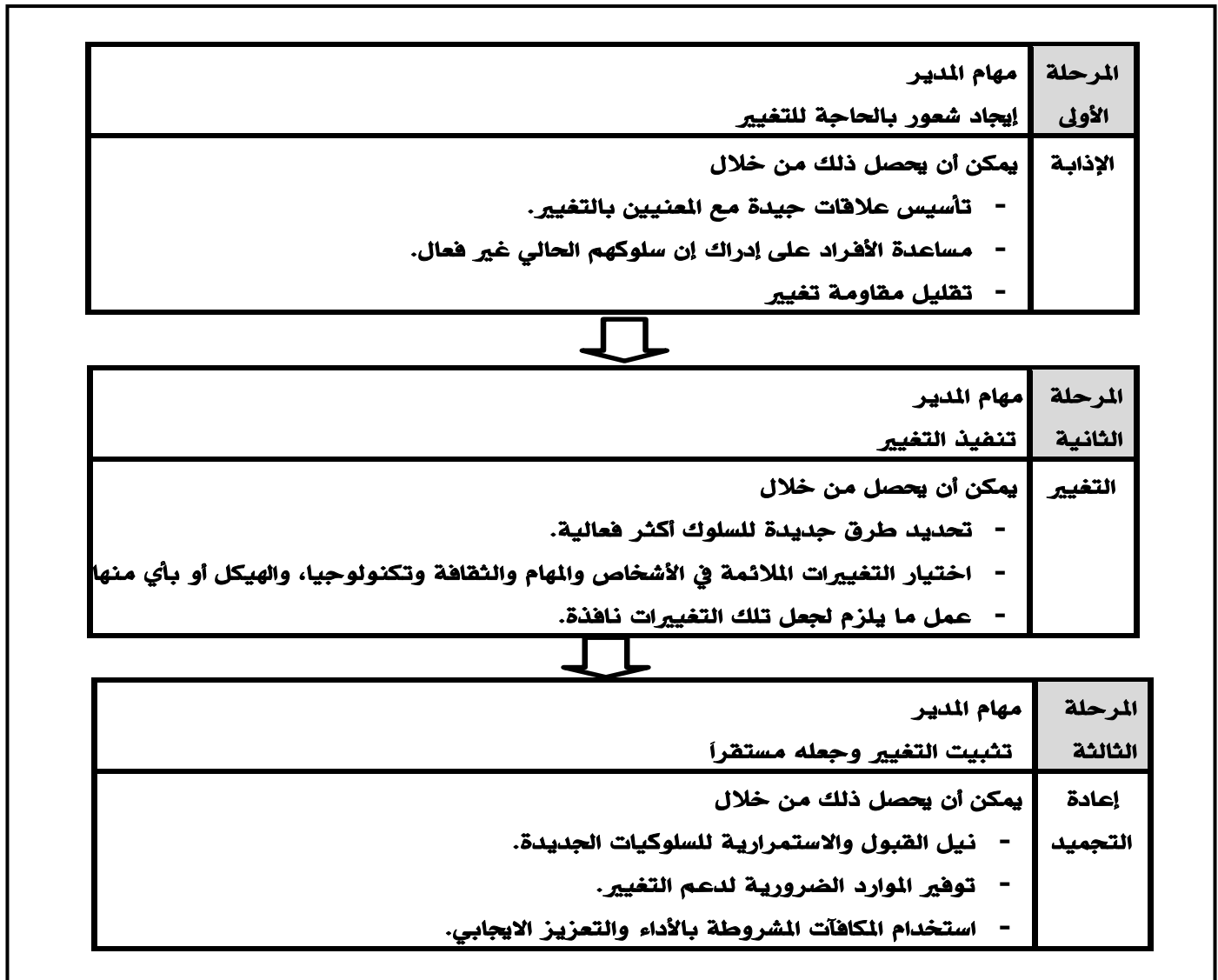
عوامل التغيير

- 1- التقدم العلمي: المؤسسات التعليمية مسؤولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الأفراد والأمم مما يؤدي احتياجات ودوافع وطرقه تفكير مختلفة.
- 2- التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات: لقد غير التقدم التقني خصوصا في وسائل المواصلات والاتصالات من صورة العلم نفسه.
- 3- نمو المنظمات الكبيرة: ادى الضغط السكاني الى كثير من الدول وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدول الحارسة إلى دوله الرفاهية بالإضافة لتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات.
- 4- المنظمات العالمية: اصبحت المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل بالعالمية إن اتصال تلك المنظمات بالعالم الخارجي كبير وهذا يعني أنها تتصل بثقافات مختلفة ومع انظمه وقوانين متباينة.
- 5- التغيير في هياكل القوى العماله: أصبح المديرين يتعاملون مع قوى عامله اكثر استقلالا وثقافة ولديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم لذا كانت الحاجه ماسه إلى نظام حوافز أكثر فعليه وأنماط جديدة حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات ان تحقق أهدافها بكفاءة.

مجالات التغيير التنظيمي كما يراها (Rollinson, et.al)



مراحل التغيير التنظيمي Stages of Change Process



مفهوم التطوير التنظيمي

تعريف :

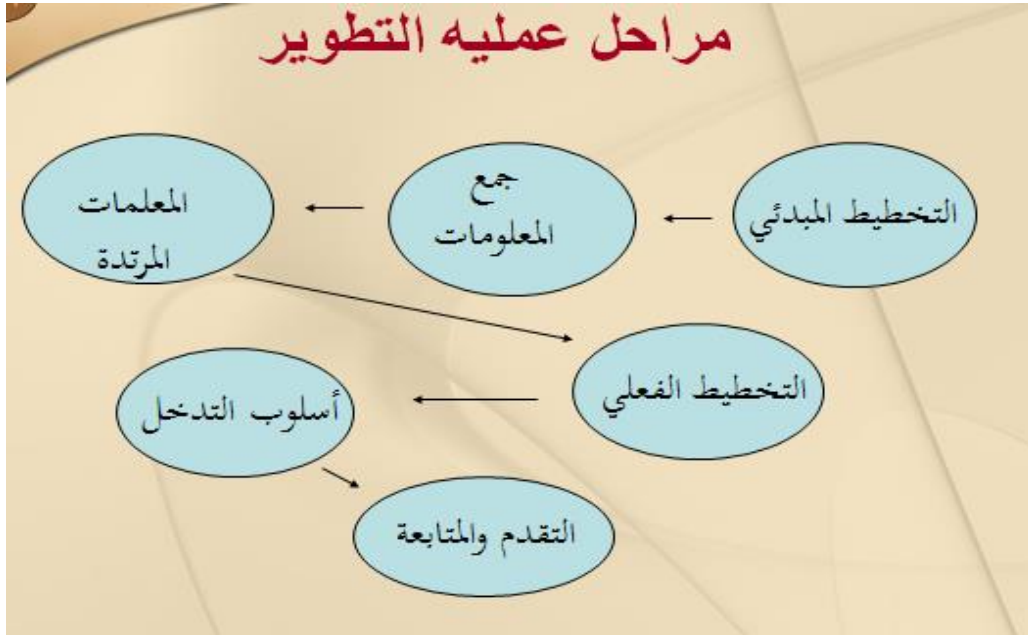
عرفها وندل فرينش "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي و البحث العلمي "

وعرفها ريتشارد بيكهارد "مجموعه الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيميه من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيميه وباستخدام العلوم السلوكية"

خصائص التطوير التنظيمي

1. برنامج مخطط للتغيير
2. جهد بعيد المدى
3. يتعلق بمهمة التنظيم
4. موجه إلى حل المشاكل
5. ذو طبيعة عملية
6. مجهوداته موجهة نحو المجموعات
7. يركز على تغيير الاتجاهات والسلوك
8. ويركز على مفاهيم التجربة في التعلم
9. الاستمرارية والمشاركة.

مراحل عملية التطوير



مزايا و عيوب التطوير التنظيمي

عيوب	مزايا
* يستغرق وقتاً طويلاً	* التطوير المتكامل في التنظيم
* باهظ التكاليف	* زيادة الإداء
* احتمالات الفشل عالية	* زيادة الرضاء الوظيفي
* بطى العائد	* تحسين العمل الجماعي
* التعدي علىالخصوصيات	* زيادة الدوافع
* نتائج سلوكية عكسية	* حل الخلافات والصراعات
* الخضوع لرأي المجموعة	* الإلتزام
* صعوبة التقييم	* تقليل الغياب وترك العمل
* شح المعلومات لدى بعض الثقافات	* فرض التعلم للفرد والجماعة

الفصل الخامس عشر : المناخ التنظيمي

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بجر، 2005؛ ص259)

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية :

1. هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا...
2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة ، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
3. لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.
4. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
5. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
6. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
7. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي .
8. المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالا مختلفة، يمكن لهذه الأخيرة أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال.

- أبعاد المناخ التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

2 - نمط القيادة

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.

3- نمط الاتصال

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب النسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

4- التكنولوجيا

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والإفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها .
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا .

5- العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة

خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول . وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية ، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

6- الحوافز :

تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه. وتشير لفضة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته.

الفصل السادس عشر - مفهوم الضغوط

يرجع أحد الكتاب كلمة ضغط (STRESS) إلى الكلمة اللاتينية (CTRINGER) والتي تعني السحب بشدة (RO draw tight) وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها وقسرا"، و جهد قوي و إجهاد و توتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

مفهوم ضغوط العمل:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تعرف ضغوط العمل واختلفت التعاريف من قبل الباحثين والكتاب في هذا المجال، فليس هناك تعريف دقيق ومحدد لهذا المفهوم وذلك لارتباطه بكثير من العلوم الأخرى.

يعرف ضغط العمل: " بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية " ويرى الصباغ بأن ضغط العمل "يشير إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية و البدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي".

و يرى "مثيل باتن" بأن ضغوط العمل هي: "كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي"

مصادر ضغوط العمل:

تشير الكثير من الدراسات إلى وجود مصادر متنوعة للضغط داخل العمل، و قد تناولت تلك الدراسات بيئة العمل الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية للضغوط.

- 1- غموض الدور: ويعني هذا أن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموض في الدور، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر، والشعور بالضغط النفسي.
- 2- صراع الأدوار: من المبادئ الأساسية في الإدارة (مبدأ وحدة الأمر) الذي يقتضي بأن يتلقى الفرد الأوامر من جهة واحدة من أجل التخلص من الإرباك و التعارض المحتمل.
- 3- مشاكل الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه. ويختلف المرؤوسين في قبولهم لتنفيذ سلطة الرؤساء. وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء. وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.
- 4- صعوبة العمل: تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب. و يلعب المشرف ونظام الإدارة دورا هاما في هذا المجال. فعدم وجود بطاقات وصف العمل يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة ويترتب عن هذا شعور الفرد بالإحراج و الاضطراب وعدم الرضا الوظيفي.
- 5- التنافس على الموارد: ينظر دائما إلى الوارد على أنها نادرة ومحدودة. وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد. ويتطلب ذلك إلى المساومة والمقايسة والمناورة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي الذي يعبر عن طموح كل عامل في التأكد من المستقبل المهني.
- 6- ظروف العمل المادية: إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه و يؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسية.
- 7- ختلان العلاقات داخل العمل: يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تمييز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة. كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية.

- 8- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم؛ تميل المنظمات الكبيرة الحجم إن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمركّز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات. وينتج ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.
- 9- الأحداث الشخصية؛ و يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي مثل فقد الزوج أو الزوجة، أحداث الطلاق، الإصابة والمرض الخطير، والإحالة إلى التقاعد، والتغير في المسؤولية الوظيفية، المشاكل مع الرئيس، الإجازات والأعياد. إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغط العمل.
- 10- تأثير شخصية الفرد؛ وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طبيعتها تتميز بالرغبة في العمل الدءوب والتسابق مع الزمن. فهو يقرأ كتاب أثناء أكله، ويعمل أثناء مشاهدته التلفزيون ويراجع ملفاته أثناء سفره.

آثار ضغوط العمل

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء.

أولا : الآثار المترتبة على الفرد:

يترتب على هذه الضغوط مجموعة من التغيرات و الأعراض:

- 1- الأعراض العضوية: تتمثل في زيادة ضربات القلب، ضيق في التنفس، الشد العضلي خاصة في الفك، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم واضطرابات في المعدة، عسر الهضم، القلق، كثرة الحركة وعض الأظافر، هز الأقدام، ارتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، العرق بغزارة خاصة في الكفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.
- 2- الأعراض النفسية: تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء، الشعور باليأس و الإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية، سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين، عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

3 - الأعراض السلوكية: تتمثل في:

- A. عدم القدرة على فعل أي شيء.
- B. التعامل مع الموقف بكل برودة.
- C. الهروب من الموقف:
- D. العدوانية في التعامل
- E. استهلاك الطعام بشراهة: هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل.
- F. فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام.
- G. ارتفاع معدلات التدخين.
- H. اللامبالاة عن كل شيء.

ثانياً : الآثار المترتبة على المنظمة:

قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميتشغان" الأمريكية بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما:

أولاً : التكاليف المباشرة: و هي تأخذ عدة أشكال:

ثانياً: تكاليف المشاركة و العضوية: أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك العمل، و توجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي:

1. الغياب والتأخر عن العمل: إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية. وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك.
2. الاضطراب والتوقف عن العمل: يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل.
3. ترك العمل: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة.

4. الشكاوي والتظلمات: رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم إقتراحات جديدة، و الكشف عن نواحي قصور معينة الضاغطة في العمل فإن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل الغضب، العداوة، القلق.

إدارة ضغوط العمل :

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن يستفيد منها الأفراد (المدخل الشخصي لإدارة الضغوط) وللإدارة في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط والتي يمكن عرضها كما يلي:

1- **الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل:** ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل. ويعتمد بعض هذه الطرق على المنطق العقلي البسيط، بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علمية متقدمة. وأهم هذه الطرق:

✓ التمارين الرياضية.

✓ الإسترخاء.

✓ التأمل: وفيها يتم إسترخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط.

✓ النظام الغذائي.

✓ الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.

✓ ضبط السلوك ذاتيا: بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك و التي تتبعه وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.

✓ - إعادة البناء المعرفي.

✓ - شبكة العلاقات: تشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق العلاقة بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الإجتماعية.

2- **الطرق التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:** تستطيع المنظمة تخفيض ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعات العمل

والم المنظمة من خلال الطرق والوسائل المناسبة الكفيلة للتغلب على مسببات تلك الضغوط ومن بينها:

■ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم

- تحليل أدوار الأفراد و توضيحها.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد.
- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات إجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم.
- تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، و في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
- نظم المشاركة في إتخاذ القرارات.